

กลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

The Outcome Monitoring Strategies on Training Project Implementation for Developing Personnel Competencies of the National Institute for Development of Teachers

ชัชฎา พารุ่ง และ ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์



บทคัดย่อ

บทความนี้รายงานการศึกษา กลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์ 5 ด้านคือ (1) ศึกษาสมรรถนะบุคลากร (2) ศึกษาการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ (3) วิเคราะห์ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากร (4) พัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ และ (5) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ ส่วนปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้เข้ารับการอบรม และด้านการเงิน ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์ที่ใช้กำกับผลลัพธ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในการดำเนินโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ในการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์ การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม พบว่ามีความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์, กำกับผลลัพธ์, สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา

Abstract

This article reports the study of the National Institute for Development of Teachers, Faculty Staffs and Educational Personnel (INDTEP) aiming (1) to study the competencies (2) the outcome monitoring on training project implementation (3) to analyze the factors of the outcome monitoring on training project implementation that affect the competencies, (4) to develop the outcome monitoring strategies on training project implementation, and (5) to evaluate the appropriateness of the strategies developed. The study results are as follows: The overall competencies of the national institute for development is at the high level. The same as The outcome monitoring on training project implementation. Factors affecting the competing of the personel consist of the learning and growth perspective, internal process perspective,



customer perspectives, and financial perspective affect the outcome of the training project implementation for developing personnel competencies. For strategic planning and implementation, controlling and evaluation, and the outcome monitoring. The result indicated that the strategies on training project implementation for developing personnel competencies is suitable, as a whole, at the high level.

Keywords: strategies, outcome monitoring. personnel competencies

ความนำ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นส่วนราชการระดับสำนัก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน จัดทำนโยบายและแผนให้คำแนะนำ กำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน พัฒนาระบบและมาตรฐาน ส่งเสริมการวิจัย พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมในลักษณะเครือข่าย ระดมทรัพยากรและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนจัดทำระบบฐานข้อมูล ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรมเชิงทดลองนำร่อง และการพัฒนาการฝึกอบรม (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2548) ซึ่งจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีภาระงานในหน้าที่ที่ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาโครงการต่าง ๆ ให้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำ รู้จักนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการในชั้นเรียน ทำการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ รู้จักการประสานผลประโยชน์ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 6-9) นอกจากนี้ ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา หนังสือ ที่ ศธ. 0206.7/ว 18 ลงวันที่ 8 ตุลาคม 2552 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.

2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กำหนด โดยให้ส่วนราชการต้นสังกัด กับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา รับผิดชอบการพัฒนา และรายงานผลการดำเนินการพัฒนาให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทราบ ดังนั้น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จึงมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้กับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ยังพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น เดียวกันกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม แม้ว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน หน่วยงานต่างๆ ได้พยายามให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมที่ใช้ในการเรียนรู้พัฒนาผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหาร แต่ในปีหนึ่งๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ

เพิ่มขึ้น เมื่อจัดอบรมไปแล้วผลลัพธ์ที่ได้คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไปหรือไม่ มีการกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาหรือไม่สามารถโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาได้หรือไม่ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ได้สรุปปัญหาการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านความจำกัดทางทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้าของการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น ความไม่พร้อมของแหล่งวิทยากร เอกสารค้นคว้า และสื่อต่าง ๆ ขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ การกระจายโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไม่ทั่วถึง และค่าใช้จ่ายในการเรียนเพิ่มขึ้น

2. ปัญหาด้านศักยภาพของกระบวนการ และความสามารถพัฒนาการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถระดับสูง สถานศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการนำร่องต่าง ๆ การเกิดช่องว่างทางการศึกษาขยายตัวออก เนื่องจากสภาพความพร้อมในการจัดการศึกษาของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน

3. ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่แตกต่างกันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม กล่าวคือ การจัดการเรียนรู้ไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามเป้าหมาย ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมฝึกลักษณะนิสัยการทำงานเป็นกลุ่มและการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม

4. ปัญหาผลลัพธ์ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรมเคยชินกับการเรียนรู้แบบมีวิทยากรเป็นผู้ป้อนความรู้ ไม่ชอบคิดแสวงหา และสร้างความรู้ด้วยตนเอง รวมถึงการไม่กระตือรือร้นที่จะทำอะไรด้วยตนเอง และไม่สนใจมากเท่าที่ควร

5. ปัญหาด้านปัจจัยนำเข้า เช่น การจัดสรรและการบริหารงบประมาณเพื่อจัดซื้อคอมพิวเตอร์

วัสดุอุปกรณ์และการเชื่อมโยงเครือข่ายประสบปัญหาการดำเนินงานล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา การขาดแคลนบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนา เพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

6. ปัญหากระบวนการกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินตามสภาพจริง ขาดรูปแบบการกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่หลากหลาย

7. ปัญหาด้านกระบวนการบริหารจัดการฝึกอบรม ที่การขาดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ขาดการบูรณาการการดำเนินโครงการ และการกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สภาพปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความล่าช้า และยังไม่พบกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการอย่างสมดุลทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, หน้า 53) โดยการดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปัจจุบันจะพบว่า มีองค์ความรู้การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะวิธีการกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (balanced scorecard) (Kaplan & Norton, 1996; กันยา อัครอารีย์, 2545; พสุ เดชะรินทร์, 2545; ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย, 2541; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ที่สามารถนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ได้อย่างไม่ยากนัก ซึ่งประเด็นที่ทุกแนวคิดกล่าวถึงร่วมกัน ได้แก่ ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความเป็นมาตรฐาน และถูกต้องตามหลักวิชาการ ให้หน่วยงาน และองค์กรในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของตนเองเพื่อให้ได้รับการพัฒนาสูงสุด และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ตามมา

คำถามการวิจัย

1. การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร
2. สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานส่งผลอย่างไรต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. กลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร
5. ความเหมาะสมของกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร

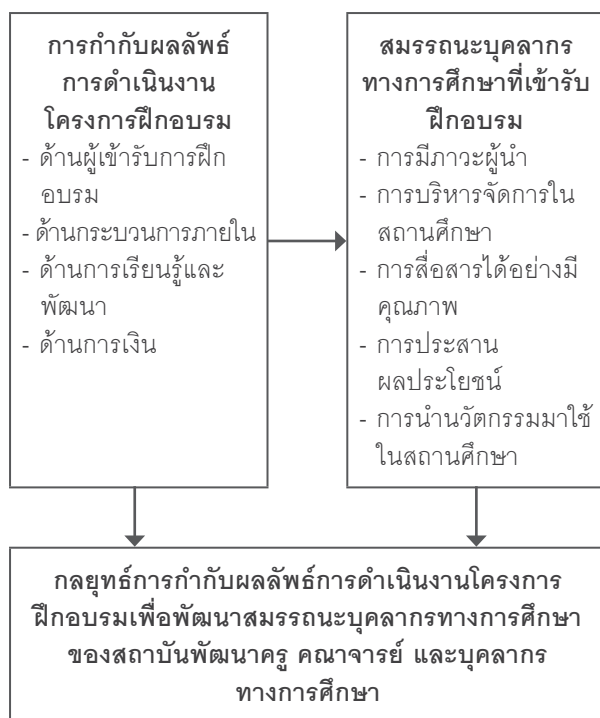
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
2. เพื่อศึกษาการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
5. เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (balanced scorecard) ของ Kaplan & Norton (1996) กันยา อัครอารีย์ (2545) พสุ เดชะรินทร์ (2545) ศรีเพ็ญทรัพย์มันชัย (2541) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2553) ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านต่างกล่าวถึงการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานไว้ในแนวทางเดียวกันว่า ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตร การกำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบัน พัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการในสถานศึกษา การสื่อสารได้อย่างมี คุณภาพ การประสานผลประโยชน์ และการนำนวัตกรรม มาใช้ในสถานศึกษา ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงาน

ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, หน้า 41-44) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรส่วนใหญ่ได้มาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ จากการสำรวจความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ และจากผู้บริหารสั่งมา ซึ่งในความเป็นจริงของการบริหารคนในปัจจุบันข้อมูลจากทั้งสองแหล่ง คงจะไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรเพื่อการแข่งขันขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการนำ

ไปใช้วางแผนพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอแนะนำแหล่งที่มาของการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมดังนี้ วิเคราะห์จากกลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับการพัฒนา และฝึกอบรม กำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและ ฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและ ฝึกอบรม กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ จัดทำแผนงานหรือโครงการที่จะรองรับกลยุทธ์การฝึกอบรม จัดทำรายละเอียดของแผนการดำเนินโครงการ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs assessment)

ด้านกระบวนการภายใน

การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านกระบวนการ ภายใน เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็น กระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ โดย มุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะบุคลากร ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการบรรลุ วัตถุประสงค์ทางด้านการเงิน เมื่อองค์กรกำหนด เป้าหมายและสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว องค์กรต้องปรับปรุง โครงสร้างการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติการ ภายในให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์การกำกับ ผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม ให้ประสบ ผลสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม และการจัดการกระบวนการปฏิบัติการ กำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม จึงจำเป็ นต้องสอดคล้องกัน (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย, 2541)

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนาในการกำกับผลลัพธ์ การดำเนินงาน เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐาน ที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการ ปรับปรุงองค์กรในอนาคตโดยองค์กรต้องพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการกำกับ ผลลัพธ์การดำเนินงานเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาและ

เตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ เช่น บุคลากรภายในองค์กร (people) ระบบสารสนเทศ (information system) ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (organization)

ด้านการเงิน

การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการเงิน เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรเนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้นก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth) การลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (asset utilization)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1.1 ศึกษาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

1.2 ศึกษาการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

1.3 วิเคราะห์ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

1.4 สรุป และนำเสนอผลการศึกษา

2. ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3. ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษากระบวนการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการศึกษาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ครังนี้คือ บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รุ่นที่ 10-14 ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์-24 มีนาคม 2554 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 จำนวน 197 คน

ประชากรที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา คือ ผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 25 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน 86 ข้อ หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) กับบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 คน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9043 และร่างรูปแบบในการพัฒนากลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมโดยประชุมสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและการประชุมสนทนากลุ่มย่อย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุमान การวิเคราะห์การถดถอยพหุ เพื่อทำนายตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปด้วย

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวม และ รายด้านพบว่า มีระดับสมรรถนะทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการประสานผลประโยชน์ เป็นอันดับที่ 1 ด้านการมีภาวะผู้นำ เป็นอันดับที่ 2 และด้านการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ เป็นอันดับที่ 3

2. การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงาน ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกระบวนการภายใน เป็นอันดับที่ 1 ด้านผู้เข้ารับ

การฝึกอบรม เป็นอันดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นอันดับที่ 3 และด้านการเงินเป็นอันดับที่ 4

3. ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) ด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม (customer perspectives) และด้านการเงิน (financial perspectives) ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ได้กลยุทธ์ที่สำคัญด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป ที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม และด้านการเงิน ใน 3 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

5. กลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลมาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่า การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงาน ทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกระบวนการภายใน เป็นอันดับที่ 1 ด้านผู้เข้ารับ

การฝึกอบรม เป็นอันดับที่ 2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นอันดับที่ 3 และด้านการเงินเป็นอันดับที่ 4 ผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ที่ผ่านมา สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จะให้ความสำคัญกับการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ด้านกระบวนการภายใน เป็นหลัก ซึ่งมากกว่าด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม และด้านการเรียนรู้และพัฒนา แสดงให้เห็นว่า การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ยังเป็นเพียงแค่การกำกับเชิงกระบวนการของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเท่านั้น ยังไม่ได้มีการติดตามไปเพื่อกำกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เท่าที่ควร สอดคล้องกับ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2548, หน้า 1) ที่ว่า แผนกำกับและติดตามโครงการ และแผนประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยควบคุมการดำเนินงานตามช่วงเวลา ไม่ให้เบี่ยงเบนไปจากแผนดำเนินการ เป็นผลให้เกิดความแตกต่างน้อยที่สุด ระหว่างผลผลิตที่คาดหวัง กับผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงของโครงการ โดยจะเห็นได้จาก กล้า ทองขาว (2548, หน้า 140) ที่กล่าวว่า การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงาน เป็นการกำกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภายใน กระบวนการบริหารนโยบายและแผนงาน เพื่อแสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินการให้บังเกิดผลลัพธ์นโยบายและแผน ตรงตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ และยังสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534, หน้า 188-189) ที่อธิบายไว้ว่า การติดตามงานเป็นกระบวนการตรวจตรา หรือตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ หรือไม่ การติดตามงานจำเป็นต้องมีข้อมูล และการรายงานเพื่อช่วยให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจว่า งานที่กำลังปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือไม่ จึงยังไม่ใช่การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการอย่างแท้จริง ซึ่งในทางปฏิบัติส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการฝึกอบรม และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไปแล้วมิได้ ถูกติดตามสมรรถนะที่ต้องการเท่าที่ควร ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมประสิทธิภาพของกระบวนการ

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้เท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยศึกษาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่ โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า มีระดับสมรรถนะทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการประสานผลประโยชน์ เป็นอันดับที่ 1 ด้านการมีภาวะผู้นำ เป็นอันดับที่ 2 และด้านการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ เป็นอันดับที่ 3 ทั้งที่ตามจริงการมีภาวะผู้นำ และการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพควรจะมาก่อนการประสานผลประโยชน์ แต่ในทางปฏิบัติจริง บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มักจะได้ไปเริ่มตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนห่างไกลขนาดเล็ก ถูกจำกัดเรื่องของทรัพยากร และงบประมาณ ซึ่งเมื่อเริ่มเข้าไปบริหารสถานศึกษา การประสานผลประโยชน์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องกระทำก่อนเป็นอันดับแรก ถือเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความ เป็นจริงของการเข้ารับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กับการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน ดังนั้นสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรมุ่งเน้นไปที่ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะตามความเป็นจริงของการเริ่มเข้ารับตำแหน่งในการปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา และ

เปลี่ยนมามุ่งกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมากขึ้น นอกจากนั้น เมื่อทำการศึกษา วิจัยลงลึกไปถึงปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทาง การศึกษา จะ พบว่า ปัจจัยการกำกับผลลัพธ์การ ดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการ ภายใน ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม และด้านการเงิน ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทาง การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดง ให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการ ภายใน และตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นประเด็นในเรื่อง ของการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะ บุคลากรทางการศึกษา มีใช่เรื่องของงบประมาณเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทาง การศึกษา เป็นไปอย่างครบถ้วนในทุกด้าน จึงควรมี กลยุทธ์ในการกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทาง การศึกษา นำมาใช้ 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม และด้านการเงิน ซึ่งแต่ละด้านมีการกำกับผลลัพธ์ การดำเนินงานตามรายการสมรรถนะบุคลากรทาง การศึกษา ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการใน สถานศึกษา การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประสาน ผลประโยชน์ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในสถานศึกษา ใน 3 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ หรือปลูกฝัง ศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป ในทิศทางที่ต้องการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการบริหารจัดการ เกิดความสำเร็จด้าน การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเมื่อนำกลยุทธ์การกำกับ

ผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ไปทำการประเมิน ความเหมาะสม พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์ การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลมาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงาน วิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง ซึ่งในขณะนั้น คือ บุคลากรทางการศึกษาก่อนการแต่งตั้งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้สามารถสื่อสารได้อย่าง มีคุณภาพ บริหารจัดการในสถานศึกษา มีภาวะผู้นำ และประสานผลประโยชน์ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่ เป็นการดำเนินการร่วมกับบุคคลทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ เครือข่ายทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมร ปาโท (2555) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ พบว่า ระดับ ความคิดเห็นมากที่สุด โดยมีประเด็นคุณลักษณะทาง วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหาร ประสิทธิภาพของการบริหาร คุณภาพของผู้เรียน การมี ส่วนร่วมของชุมชน และจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ ได้แก่ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการ บริหารสถานศึกษา มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญ ในการบริหารสถานศึกษา และนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และเป็นไปในทิศทาง เดียวกันกับ สราญ ประมวลชาติ (2544) ที่ พบว่า ปัจจัย ด้านผู้นำที่พร้อมในการริเริ่ม มีส่วนร่วมและเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ปัจจัยด้านการตระหนักถึง การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล ปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ และการ เปลี่ยนแปลง ปัจจัย ด้านการสื่อสารที่สนับสนุนวิธี ดุลยภาพ ผู้การปฏิบัติในทุกส่วน ปัจจัยด้านบุคลากรที่มี ศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจัย ต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

ข้อเสนอแนะ

1. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรให้ความสำคัญกับประเด็นของการวิเคราะห์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในลักษณะองค์รวม มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการพัฒนาและวิธีการเรียนรู้ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพความเป็น

ผู้นำทางวิชาการ บริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ

2. การมีกลยุทธ์การกำกับผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา จะเกิดผลสำเร็จได้นั้น บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาต้องเข้ามีส่วนร่วมผลักดันให้การปฏิบัติงานตามภาระงานในภาพรวมเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

เอกสารอ้างอิง

- กันยา อัครอารีย์. (2545). *การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กล้า ทองขาว. (2548). *การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการดำเนินงาน* *Implementation of Educational Policy and Plan: Concept, Theory and Practice*. นนทบุรี: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). *การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ปัทมา เพชรไพรินทร์. (2547). *สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น*. ค้นจาก http://www.napinconcept.com/index.php?option=com_mamboboard&temid=73&func=view&174&catid=17.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). *เส้นทางจากกลยุทธ์การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2548). *การดำเนินงานตามโครงการ: เทคนิคการกำกับและติดตามโครงการ Project implementation: A monitoring technique*. เอกสารประกอบการสอนวิชา การบริหารกลยุทธ์. หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑล (2541). *The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์*. *บริหารธุรกิจ* (77) 6, 37-46.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและเซเท็กซ์.
- สมร ปาโท. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 2(1), 99-109.

สรณัญ ประมวลชาติ. (2544). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการทำ *Balanced Scorecard* มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจ การสื่อสารของไทย: กรณีศึกษาบริษัท *Telecom Asia Public Company Limited (TA)* และบริษัท *Advanced Info Service Public Company Limited (AIS)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ยุทธศาสตร์การติดตามงาน ใน ราชบัณฑิตยสถานเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ค้นจาก <http://esdg.excise.go.th/pdf/2.pdf>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). สารสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). ค้นจาก <http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

